

# OCB – Deel 4. Affectieve commitment

*Over waarom je harder werkt dan nodig. En over hoe je mensen goed aanstuurt.*

## Inleiding

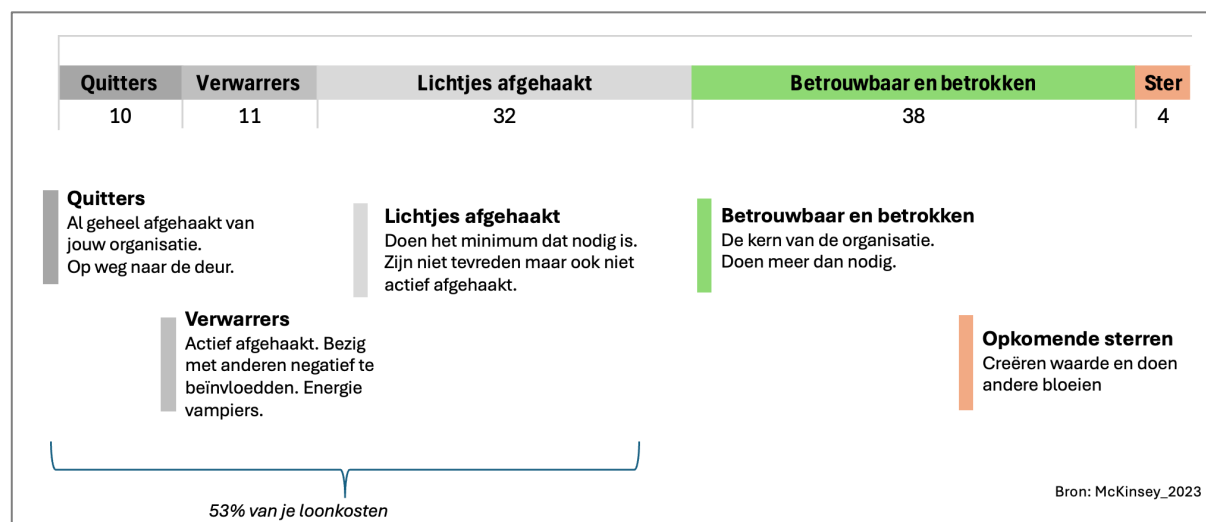
Dit artikel gaat over de relatie die er ligt tussen de ‘affectieve commitment’ die een werknemer heeft en haar of zijn Organisational Citizenship Behaviour. In mijn Nederlandse vertaling is OCB het ‘meer-dan-goed-werknemerschap’.

Meer doen dat op je jobdescription staat. Waarom doen mensen dat? Soms met plezier, soms met tegenzin. Wat ik hier schrijf is hoe je daar als werknemer naar kan kijken en jezelf afvragen waarom je meer doet dan je rol beschrijving. Aan de andere kant beschrijf ik ook wat een werkgever zou kunnen doen om dingen in de medewerker ‘aan’ te zetten. Ik zet ze bijeen omdat ik denk dat het haal- en brengplicht is van beide kanten.

## Waarom belangrijk hier kennis van te hebben?

Reden 1. Voor jou als werknemer. Je weet niet waarom je maar bij deze werkgever blijft. ‘Should I stay or Should I go’?

Reden 2. Als werkgever: omdat 53% van de kosten die je elke maand maakt, mogelijk niet productief is. En Gen-Z in 2027 30% van de werkende bevolking zal uitmaken. En die opkomst van een generatie is sneller dan ooit hiervoor. Dus moet je sneller leren hoe met ze om te gaan.



Bron: onderdeel van een presentatie die Rudolph veel geeft aan werkgevers.

## Hoofdstuk 1. Drivers van Affectieve commitment – Bij Werknemers

*Hallo werknemer!* Meer-dan-goed-werknemerschap is meer doen dat in de omschrijving van de vacature stond toen je solliciteerde. En een vacature tekst vraagt vaak om een schaaap met vijf poten. En hoelang was dat geleden dat je een start maakte in je huidige baan? En veranderd de wereld niet een dag nadat iemand die vacature tekst opstelde? Hoe ga je daar mee om?

Weet je waarom je zo meer-dan-goed blijft werken?

*Hallo werkgever!* Graag je werknemers met plezier laten werken. Natuurlijk weet je wat je dan moet doen als werkgever. Goede koffie, een pingpongtafel en dan heb je al veel gedaan. Toch? Of je hebt ook een luisterend oor. En je deur staat altijd open. Je doet al genoeg zo hoor ik je denken...

Weet je wat voor draaiknoppen je werknemer heeft om zin te krijgen in meer-dan-goed werken?

Note: ik gebruik hier de afkorting OCB. In het Nederlands ben ik het gaan noemen meer-dan-goed-werknemerschap. Maar de naam die je in wetenschappelijke literatuur tegenkomt is OCB en omdat ik dicht tegen onderzoeken en wetenschap wil schrijven, is het OCB dat ik hier gebruikt als afkorting.

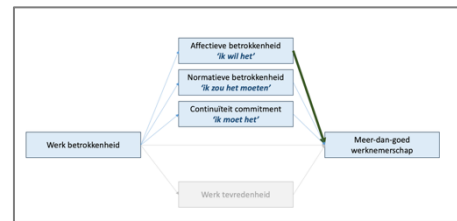
### Praatplaat

Als je de onderstaande praatplaat in je hoofd hebt en al begrepen hebt dat het vakje van de affectieve betrokkenheid de grootste invloed heeft op OCB/meer-dan-goed werknemerschap, lees dan verder. Ga anders nog even een stapje terug en lees een ander artikel van me dat een totaal/start overzicht geeft.



Affectieve betrokkenheid draait om de emotionele band die jij hebt met de organisatie.

Affectieve betrokkenheid (affective commitment) is de 'goudstandaard' van medewerkersbetrokkenheid. Het draait om de emotionele band die jij hebt met de organisatie: je blijft niet omdat je *moeten* (omdat het geld kost om weg te gaan) of omdat je jezelf *verplicht* voelt, maar omdat je het echt *wil*.



Op een andere manier verteld:

Affectieve commitment: Je blijft bij je partner omdat je van hem/haar houdt.

Normatieve commitment: Je blijft bij je partner omdat je ouders het zo goed met hem/haar kunnen vinden en je hen niet teleur wilt stellen. Je bent nu eenmaal getrouwd en dat schept verplichtingen.

Continuance commitment: Je blijft bij je partner omdat jullie samen een duur huis hebben gekocht en je de hypotheek alleen niet kunt betalen.

[note: terwijl ik dit type denk ik dat dit niet een goede verdere uitleg is... nog eens aan studenten vragen wat dan wel goed zou zijn als voorbeeld..]

*Hallo werknemer!* Je blijft niet bij je werk omdat het moet, of je verplicht voelt te blijven, maar je wil het echt. Wat denken mensen die daar onderzoek naar doen, dat je dan hebt, wat voor drijfveren je dan bewegen? Dat zijn de volgende vier drivers.

*Hallo manager!* Waarom blijf jij eigenlijk nog werken? En zouden die redenen niet ook de dingen kunnen zijn waar jij in jouw leidinggevende rol iets mee kan doen richting je werknemers om die een leukere, plezierige werkervaring te geven?

Hieronder de belangrijkste drivers die het vakje Affectieve commitment versterken. Er is daar ook een vragenlijst van met een score. Zo weet je hoe 'affectief' committed je bent. Of voor je werkgever/managers, hoe goed jij deze driver kan ondersteunen. Vraag me er naar.

## Waarop drijf jij als werknemer bij Affectieve commitment?

### Driver 1. Werkinhoud en Autonomie

**Hallo werknemer!**

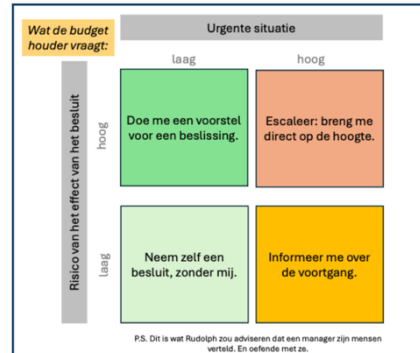
*Heeft je werk betekenis?* Dat ga je daar blij van worden. Heb je ook nog de mogelijkheid het naar eigen inzicht in te vullen, dan nog weer beter!

*Zit er uitdaging in je werk?* Werk dat uitdagend is maar haalbaar, geeft een gevoel van voldoening. Soms op je tenen lopen daar hoef je echt niet speciaal balletschoenen voor te kopen.

*Heb je ruimte zelfstandig dingen te besluiten?* Je kreeg het vertrouwen om zelf beslissingen te nemen? Top. Je kreeg dat psychologische eigenaarschap. En dan wil je ook ervoor staan. Voor dat werk dat je doet. Wellicht had je overleg met je manager en stelde jullie vast wanneer wie besluiten kan. (zie artikel op [www.gripopjeorganisatie.com](http://www.gripopjeorganisatie.com))

Lees meer hier:

<https://gripopjeorganisatie.com/2024/05/24/effectieve-managers-besluiten-over-hoe-ze-besluiten/>



*Duidelijkheid over je rol.* Dat die manager zijn eigen straatje wil schoonvegen dat wist je al. Maar weet je al wat van jou verwacht wordt? Weten wat er van je verwacht wordt (en geen tegenstrijdige opdrachten krijgen) voorkomt frustratie.

## Driver 2. Organisatiecultuur en Leiderschap

De relatie met de 'baas' en de algemene sfeer zijn vaak doorslaggevend.

### Hallo werknemer!

*Geeft de organisatie je support?* Heb je het gevoel dat de organisatie geeft om jouw welzijn en jouw bijdrage waardeert? Die niet van die opmerking maakt als 'je had zeker een mannen griepje' of ander soort rare opmerkingen.

En of je ondersteuning krijgt en wat de organisatie denkt dat je krijgt... tjaaa... daar zit vaak groot verschil in. De manager zend je bloemen met je verjaardag (waarschijnlijk een opdracht van de arbodienst) en denkt er daarmee dat jaar wel vanaf te zijn... En verwacht daarna dat je dus natuurlijk veel overwerkt.

*Een omgeving, een manager die visie heeft.* Afijn... visie hebben is goed. Die visie laten weten en samen maken beter. En die visie niet elke paar maanden veranderen is nog beter. Dus managers die inspireren, een visie delen en persoonlijke aandacht hebben voor medewerkers, dat zijn fijne mensen.

*Vertrouw je de mensen om je heen?* Vandaag a zeggen en morgen niet b. Men besluit eigenlijk nergens over, blijft dus altijd kunnen zeggen dat 'het anders moet'.

*Gaat het er fair aan toe? Worden beslissingen eerlijk genomen? Afijn, eerlijk is ook weer zo een woord. Tig vormen van uitleg daarvoor. Je kan denken aan onderdelen als: wordt informatie open gedeeld? Is er een besluitvormingsproces welke je kent en je in kan vinden? En zo meer. Kijk eens naar de lijst met besluitvorming methodes en bedenk welke jullie in de organisatie gebruiken? Geen?*

### **Driver 3. Sociale Verbinding**

Op een onbewoond eiland zijn geen bedrijven. Jij wil graag soms, of soms veel, contact met anderen. De band die je hebt om je collega's, als die is zoals dat bij jou past, is vaak een indicatie dat je loyaal wil zijn aan het bedrijf. Een de mensen die het bedrijf maken. Wat een bedrijf is maar een nummer bij de Kamer van Koophandel.

#### **Hallo werknemer!**

*De teamleden hebben linkjes met mekaar. Een sterke klik met directe collega's werkt als 'sociale lijm'. Heb je dat?*

*We vinden veel hetzelfde. Wanneer jouw persoonlijke normen en waarden overeenkomen met die van de organisatie, de mensen in die organisatie, voelt de organisatie als een verlengstuk van jezelf. En dat is plezierig.*

### **Driver 4. Groei en Erkenning**

#### **Hallo werknemer!**

*Heb je en krijg je mogelijkheden tot ontwikkeling? Natuurlijk heeft de organisatie er baat bij dat je meer leert, daarmee gaat de kwaliteit van je werk omhoog en de snelheid van het werk. Maar dat weet jij, maar waar je werkt, weten ze dat daar ook? En wil men investeren in training en loopbaan pad support? Als ja, dan zie je waar je werk als een soort partner voor een langere termijn. Win win.*

*Waardering, wel eens complimentje gehad? Ik weet wel dat ik het goed doe, dat hoef ik niet te horen. Keep on dreaming, ik denk dat iedereen een compliment kan gebruiken. Ze zijn gratis te geven. Fijn te nemen. Dus start er zelf ook eens mee!*

Niet alleen in salaris, maar juist in oprechte erkenning voor geleverde prestaties.

## Hoofdstuk 2. Aandachtspunten voor werkgevers bij Affectieve commitment

Je bent werkgever, een manager van mensen. Als mens heb je ook drijfveren waarom je een 'meer-dan-goed-werknemer' bent. Dus je las de tekst hierboven. Wat nu zijn suggesties dat je kan doen voor jouw medewerkers, om die met plezier een 'meer-dan-goed-werknemer' te laten zijn? Lees verder.

### Driver 1. Werkinhoud en Autonomie

**Hallo manager!**

*Betekenis.* Speel je op zeker en vraag je iemand steeds hetzelfde te doen? Zodat jij de inspanning van begeleiden niet hoeft te doen. Of het risico moet nemen dat het mis gaat als je het aan iemand vraagt die een taak nog niet eerder heeft gedaan?

*Zelfstandigheid.* Kan je goed delegeren, dus taken en bevoegdheden niet meer willen zelf doen? Check: ja/nee.

*Duidelijkheid over de rol.* Lekker he, dat vaag houden van wat iemand moet doen. Kan je nog steeds alle kanten op. Of je weet eigenlijk niet wat je gedaan wil hebben? En voor je gemak stuur je op het proces: is iemand op de vrijdagmiddag om vier uur nog aan het werk...

*Straks veel Gen Z?* Die verwachten te werken op basis van output en niet op basis van strikte uren.

Check: Drie keer ok = goed bezig. Nog niet helemaal = even bijschaven.

### Driver 2. Organisatiecultuur en Leiderschap

**Hallo manager!**

*Support.* Creëer je een gevoel van wederkerigheid? Of ben jij in een een-op-een gesprek met name bezig jou to-do lijstje aan je ondergeschikte te vertellen, jouw straatje schoon te vegen? P.S. sla ook weer niet te ver door in 'dienend leiderschap' denkt Rudolph...

*Visie.* Elk jaar een andere visie. Of is die afhankelijk van welke baas van jou in de kamer zit? Nee of ja? En heeft men jouw visie door? Hoeveel ruis zit er op de lijn?



Bron: Ruis in de organisatie. Analyse. <https://gripopjeorganisatie.com/deel-i-ruis/>

**Vertrouwen.** Kan je vertrouwen geven en micromanagement vermijden? Door medewerkers zelf de regie te geven, groeit hun gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid. En heb je dus minder omkijken naar ze..

**Fairheid.** Zoek dat zelf even op.

**Gen Z in je firma?** Die hun betrokkenheid aan jou organisatie is sterk gekoppeld aan de sociale impact die jouw organisatie heeft.

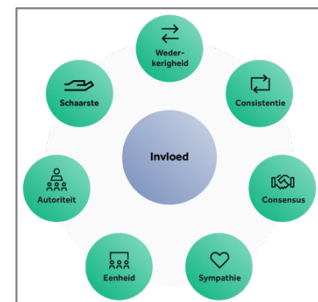
### Driver 3. Sociale Verbinding

**Hallo werkgever!**

**Linkjes.** De bekende opbouw van Caldini. Veel gebruikt in de jaren vroeger tijdens team building event in de Ardenne....

**Normen en waarden.** Tja... als een manager het maar laat gebeuren dat de oudere mannen vrouwonvriendelijke opmerkingen maken... of lacherig gedaan wordt over inclusie.

**Gen Z?** Moeiteloos verbonden via digitale kanalen. Ook behoefte aan persoonlijke verbinding. Werk is plek om vrienden te maken. Feedback is aandacht geven. Kleine interacties, niet grote vrijdag borrels.



### Driver 4. Groei en Erkenning

**Hallo werkgever!**

**Ontwikkeling.** Besteed je tijd en geld aan iemand die een 4 scoort in je organisatie of aan iemand die een 7 scoort. Verdubbel je een van de twee met opleiding, krijg je bij de 4 extra, bij de 7 krijg je er 7 extra. Voedsel tot nadenken.

Even snel het budget nog op voor het eind van jaar... tja... dan heb je twaalf maanden minder effect er van, want had je het in januari toegekend, was je medewerker al veel effectiever tegen de tijd dat het december dat jaar is.

*Waardering.* We kennen de regel: 1 punt van kritiek heeft 5 opmerkingen met complimenten nodig. Bekend als Losada-ratio of de Gottman-ratio.

*Gen Z?* Die verwachte snelle feedback en duidelijke groeikansen.

## Samenvattend: Waarom maakt dit uit?

Wanneer deze drivers goed worden gemanaged, zie je dat terug in de resultaten.



Dit goed doen is daarna weer minder mensen die weggaan + werving en selectie kosten etcetc.

## Bronnen

Wil je ze zelf lezen, zend Rudolph een mail en hij zendt je de wetenschappelijke artikelen toe die onder dit artikel zitten. Het zijn er tientallen, maar een stuk of drie tot vijf vatten de essentie. De top artikelen zijn:

### The Effect of Organizational Factors on Organizational Citizenship Behavior

Luthfi Aditya Hidayat, Elok Savitri Pusparini  
Universitas Indonesia, Indonesia  
Emails: luthfi.aditya32@ui.ac.id, eloksp@ui.ac.id

#### ABSTRACT

The phenomenon of fierce competition in the construction business and high turnover requires companies to attract and retain quality talent. This study analyzes the influence of Employer Brand Experience, Perceived Manager Support, Organizational Identification, and Career Focus HR Practices on Organizational Citizenship Behavior, with the mediating role of Employee Engagement. This study involved 396 organic permanent employees of PT XYZ as respondents and used the Structural Equation Modelling (SEM) method. The results show that Employer Brand Experience and Employee Engagement have a positive effect on Organizational Citizenship Behavior. Employer Brand Experience, Perceived Manager Support and Organizational Identification, Career Focus HR Practice have a positive effect on Employee Engagement. Employee Engagement has been proven to be able to mediate the relationship between Employer Brand Experience, Perceived Manager Support and Organizational Identification to Organizational Citizenship Behavior. The implication emphasizes the importance of employee involvement as the key to improving employee OCB behavior.



**KEYWORDS** Employer Brand Experience, Perceived Manager Support, Organizational Identification, Career Focus HR Practices, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

goed artikel, bronnen opgezocht en in hangmap gezet.  
leesbron items.  
geeft strategisch overzicht over OCB met veel fundamentele bronnen.

### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS

Nadim Jahangir  
School of Business  
Independent University, Bangladesh  
90 Park Road Barisalhara  
Dhaka-1212, Bangladesh

Mohammad Muzahid Akbar  
School of Business  
Independent University, Bangladesh  
90 Park Road Barisalhara  
Dhaka-1212, Bangladesh

and  
Mahmudul Haq<sup>1</sup>  
Department of Management and Business  
BRAC University, 66 Mohakhali, CA  
Dhaka – 1212, Bangladesh

#### ABSTRACT

Theory and research on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) has presumed OCB as a set of desirable behaviors that contributes to the organizational effectiveness. So far OCB has been considered as one of the antecedents of organizational performance. However, the antecedents of OCB are not thoroughly investigated. This study explores various existing definitions of OCB and then examines the dimensions of OCB. Based on the discussions on the dimensions of OCB, a number of antecedents were identified. When the antecedents are known, managers would be able to promote OCB among their employees for better performance.

### Organizational Citizenship Behaviours Definitions and Dimensions

Mutuality in Business  
Briefing Number 1 | 30 August 2016